للمدير الممارس

دليل الأفكار العملية

إثارة الموضوعات الحساسة داخل الفريق

دينس ليندورفر

نقله إلى العربية

أ.د. محمد عبد الحفيظ يوسف





إثارة الموضوعات الحسّاسة داخل الفريق





إثارة الموضوعات الحسّاسة داخل الفريق

تأليف

دينس ليندورفر

نقله إلى العربية

أ.د. محمد عبدالحفيظ يوسف

قسم الإدارة والتسويق

كلية الإدارة الصناعية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Raising Sensitive Issues in a Team
Dannis Lindoerfer

ISBN 978-1-60491-021-6

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 8 - 685 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ليندورفر، دينيس

إثارة الموضوعات الحساسة داخل الفريق./ دينيس ليندورفر؛ محمد عبدالحفيظ يوسف.- الرياض، 1430هـ

38 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 8 - 685 - 54 - 9960 - 978

1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية أ. يوسف، محمد عبدالحفيظ (مترجم)

ب. العنوان ج. السلسلة

ديوي 658.406 1430 / 1253

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب
دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

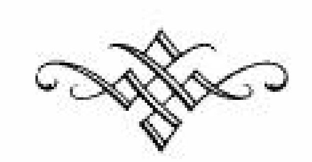
تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع | الصفحة



ملخص تنفيذي

هناك العديد من الأمور التي يحتمل أن تصبح حسّاسة في مواقف الفريق. ربما يكون أحد هذه الأمور شيئاً يحدث خارج إدراك أو وعي غالبية أعضاء الفريق، أو شيئًا ينتج عن الفروق والاختلافات بينهم. قد يساعد ذلك الأمر في تفادي الصراعات أو قد يشمل الاستهزاء بنقاط الضعف الإنسانية، أو السير في تيار مضاد للتوقعات الثقافية، أو يسير عكس العادات السائدة في الفريق. يركز هذا الكتيب الإرشادي على طرق إثارة هذا الأمر من عدمه خلال اجتماع الفريق، وإذا كان الأمر كذلك فكيف يمكن إثارته؟



من الإدراك والوعي إلى التدخل

هل تعجبت من كيفية التعامل مع أمر حسّاس داخل فريقك؟ على سبيل المثال، كيف يثار موضوع مثل ما يأتي يندر أن يستمع أعضاء الفريق لزميلاتهم من النساء؟ وكيف تثير ملاحظاتك حول سيطرة أعضاء الفريق من قسم التسويق على الحديث خلال اجتماعات الفريق؟ وكيف تتحدث عن حقيقة مؤتمرات الفريق التليفونية حيث يتم جدولتها في أوقات أكثر راحة لأعضاء الفريق في مركز الشركة الرئيس بباريس؟ وكيف تتحدث عن النساء عضوات الفريق اللاتي يتبادلن نظرات معروفة، كل مرة يتحدث فيها واحد من أعضاء الفريق بلغة غامضة عن الجنس؟ وكيف تتحدث عن موضوع غالباً ما يوافق أعضاء الفريق على قرارات ضعيفة من أجل الحفاظ على تجانسهم.

يركز هذا الكتيب الإرشادي على طرق إثارة موضوعات أو أمور حساسة أثناء اجتماع الفريق. وكما هو واضحٌ من القائمة المختصرة التي أوردناها أعلاه، هناك قائمة طويلة من الموضوعات التي يمكن أن تكون حساسة في أي فريق في أي وقت من الأوقات. وهناك العديد من الأشياء التي تجعل مثل هذه الأمور حساسة. ربما تكون هناك عمليات تحدث خارج إدراك أو وعي غالبية أعضاء الفريق، أو عمليات تنتج عن بعض الاختلافات الواضحة بين أعضاء الفريق، أو عمليات تخدم في تحاشي الصراعات بين أعضاء الفريق، أو عمليات تحتوي على الاستهزاء بنقاط الضعف الإنساني، أو عمليات تسير في الاتجاه المعاكس للتوقعات الثقافية السائدة، أو عمليات تخالف العادات المألوفة للفريق.

سنقوم بفحص منشأ التدخل بخصوص موضوع حساس بعضو من أعضاء الفريق – من المحتمل أن يكون قائد الفريق.

١- يبدأ التدخل من بداية الوعي بأن شيئاً ما متعلق بوظيفة الفريق على وشك أن يقع (يحدث).

٢- يبدأ عضو الفريق بالتركيز عن قرب على ما يلاحظه، مُقيّما لطبيعة هذا الشيء وملاحظة تأثيره عليه (عليها) أو على الأعضاء الآخرين بالفريق، أو على الفريق ككل.

٣- يقوم عضو الفريق في وقت ما بالحكم على أن ما يحدث: (أ) ليس موضوعاً ذا صلة به أو (بها) أو بأعضاء آخرين، أو بالفريق ككل، (ب) أن ما يحدث يساعده (أو يساعدها) أو يساعد الأعضاء الآخرين أو وظائف الفريق، ويحتاج هذا الشيء إلى إبرازه والعمل على إصلاحه. أو (ج) يعوقه (أو يعوقها) أو يعوق الأفراد الآخرين في الفريق أو وظائف الفريق، ويحتاج إبرازه والعمل على إصلاحه.

٤- بناء على هذا الحكم، يقرر هذا الشخص عما إذا كان سيعالج هذا الأمر من عدمه - إذا استعرنا مصطلحاً من لعبة البوكر « Raise or Hold».

سوف ننظر إلى هذه العملية بالتفصيل؛ نتحدث قليلاً عن النفس، والآخرين، وعن تقييم الفريق. كما أننا سوف نقوم باستكشاف القرار المعروف بـ « Raise or Hold».

عناصر العملية

يتناول السيناريو الموجود في هذا الكتيب العديد من العناصر الجوهرية للعملية، التي سنقوم باستكشافها. العنصر الأول: هو الوعي والإدراك بما يحدث. نحن نستخدم وعينا وإدراكنا بالأفكار والمشاعر والسلوكيات أثناء اجتماع الفريق؛ لنراقب سير الأحداث. تقودنا ردود أفعالنا في هذا الصدد

السيناريو رقم ١

لاحظ أحد أعضاء الفريق في أحد الاجتماعات أنه يجد صعوبة في الحصول على الفرصة، لأنه يعطي أفكاره بخصوص العمل المذاع. يتذكر هذا العضو أن هذا يحدث بتكرار، خصوصاً في الاجتماعات القليلة الماضية. بدأ هذا العضو في التركيز على من يتحدث بكثرة وعلى من يفضلون الصمت خلال الاجتماع.

خلال النصف ساعة الآتية من الاجتماع، لاحظ أن مدير التسويق (رجل أبيض اللون، ولديه سنوات طويلة من العمل مع هذه الشركة)، وأن مدير التصنيع (قائد الفريق، أبيض اللون، حديث العمل بهذه الشركة، تدرج في وظيفته خلال تاريخه المهني) يسيطران على المناقشة، بينما أعضاء الفريق الخمسة الآخرون نادراً ما يتحدثون. وهو متأكد تماماً أن مثل هذه الصورة قد تكررت في الاجتماعات القليلة السابقة، ويشك في أن أكبر ثلاثة من أعضاء الفريق كونوا مجموعة فرعيّة لدفع أجندة المشروع الخاصة بهم. حدث أن هؤلاء هم الرجال البيض الوحيدين في الفريق، وهم أيضاً من أقدم الكوادر الموجودة بالشركة.

إنه يجد صعوبة في تقبل ما إذا كان حكمه عن هذا النمط من التواصل جيداً أو رديئاً لعمل الفريق. ربما يكون مقبولاً أن يكون هؤلاء الأعضاء المتمرسون والجديرون بالإكبار يؤثرون في طبيعة عمل الفريق. ومع ذلك فإن عدم قدرته على المشاركة هو والأربعة الأعضاء الآخرون تبدو وكأنها تعوق كيفية قيام الفريق بعمله، وتؤثر في عملية مشاركة الأفكار.

توصل العضو إلى الحكم بأن ما يراه يعتبر مشكلة على الأقل بالنسبة له، وربما تكون مشكلة للأعضاء الآخرين للفريق أو حتى الفريق ككل. قرر هذا العضو أن يناقش هذا الأمر، لكي تسنح له الفرصة في المناقشة، ولهذا قرر طرح هذا الأمر.

إلى أن نخلص إلى أن الأمور تسير على ما يرام أو أنها غير ذلك. إن إدراكنا بالسلوك، المنطوق وغير المنطوق، لزملائنا من أعضاء الفريق وتكهناتنا عن الأفكار والمشاعر المرتبطة بهذا السلوك تعتبر مصادر للمعلومات، التي نشاهدها، ونستعملها لتقييم وظائف الفريق.

المكّون (العنصر) الأول: هو إدراك ما يحدث

نحن أيضاً نحتفظ ببعض الوعي بخصوص كيفية عمل فِرقنا. إن معظم الفِرق لديها أهداف، قد تم وضعها ومخرجات حاسمة يراد تحقيقها، ونحن أعضاء الفريق نقوم بالمراجعة من وقت لآخر للتأكد من أننا نمضي قُدما نحو تحقيق ذلك، إن أهداف الفريق في المحافظة والتعّلم بالإضافة إلى الأهداف ذات التركيز على المهام والتي قامت المنظمة بوضعها تعتبر مهمة جداً في هذا الصدد. تساعد هذه المعايير والقياسات في أن نقرر عما إذا كان فريقنا يعمل بكفاءة في الوقت الحالي وعلى مدار الوقت.

إن الأطر النظرية القائمة على الخبرة، التي تراكمت لدينا في حياتنا العملية تمدنا ببعض مقاييس الأداء المرجعية، وتقوم بالقياس المقارن لعمل فريقنا. تخلق هذه الأطر توقعات معينة بخصوص كيفية عمل الأشياء عندما نقوم بالعمل معاً داخل فريق معين.

مربط الفرس هنا هو أنه قد يتوافر لدينا في أي فترة من حياة الفريق مصادر متعددة للبيانات ويمكن استخدامها لتحفيزنا على الإدراك والوعي عندما تعمل الأشياء أو عندما تتوقف في العمل.

(عليك أن تقرأ المؤشرات الموجودة في صفحة ١٥، ١٦ من هذا الكتيب، وأن تأخذ هذه المؤشرات في الاعتبار). يجب علينا الاهتمام بهذه البيانات، وأن ندرسها جيداً ونعيها، ثم نقرر ما نريد أن نفعله بخصوصها.

قراءة الدلائل والمؤشرات

أفكار القادة التي توضح ضعف العمل الجماعي:

- هذه المحادثة وصلت إلى طريق مسدود.
- أفكاري مشوّشة.
- هؤلاء الأشخاص يعملون لأهداف مختلفة.
- لا يعمل ذلك حسب ما توقعت أن نصل إليه في هذا الوقت.
- هؤلاء الأشخاص لا يقبلون توجيهاتي.
- هذا ما لم نكن نرنو إليه.

سلوكيات المدير التي توضح ضعف العمل الجماعي:

- أقوم دائماً بإعادة توجيه المحادثة.
- أقوم ببعض المهام التي كان يجب على أعضاء الفريق القيام بها.
- أقترح إعادة تحديد وقت الانتهاء من العمل.
- أقترح أن نطلب موارد وميزانية إضافية.
- أنهي الاجتماع قبل الوقت المطلوب.
- أقوم بإلغاء الاجتماعات.
- أعقد اجتماعات أخرى بعد الاجتماع الرسمي.
- أقوم بتغيير موضوع المناقشة حينما تحتدم الأمور.

سلوكيات الفريق التي توضح ضغوط المهام:

- لا يفي الفريق بمواعيد التسليم.
- يكرر الفريق هذه الأخطاء مرة تلو الأخرى.
- يقوم الفريق بإعادة وضع الأشياء المراد تحقيقها.
- يقوم أعضاء الفريق بعمل عكس ما يقولون إنهم سيقومون بعمله.
- تفشل الفرق الفرعية في تحقيق مهامها.

سلوكيات الفريق التي توضح ضغوط العلاقات:

- تتكرر الأمور التي يجب حسمها باستمرار
- لا يحضر الأعضاء الاجتماعات، أو يحضرون ولكن لا يشاركون في المناقشة.
- ينشغل الأفراد بأمور أخرى أثناء الاجتماعات.
- ينشغل الأفراد بالأمور غير المهمة.
- يلقي أعضاء الفريق اللوم على قائد الفريق أو على بعضهم.
- يستخدم أعضاء الفريق كثيراً من مصطلحات السخرية أو التهكم.
- التعليقات لا تبنى على التعليقات السابقة.
- هناك صراع وخلاف بين المجموعات الفرعية.

في السيناريو الموضح بصفحة (١٣)، لاحظ عضو الفريق أولاً بعض الإحباطات التي كان يشعر بها أثناء اجتماع الفريق. ثم تذكر أنه كان يشعر بنفس الإحباطات في العديد من اجتماعات الفريق السابق.. قرر العضو أن يلاحظ عن كثب عملية التواصل هذه لفترة من الوقت. وعندما لاحظ أن ذلك أصبح نمطاً، قام بتطوير تصور عما إذا كان ذلك يخدم أو يعوق أعضاء الفريق، أو الفريق ككل أو حتى نفسه هو. واستخدم لهذا الغرض المعلومات المتاحة، وخبرته السابقة، والنماذج القولية، والتوقعات التي يملكها.

يعتبر ذلك الحكم صعباً، ويتسم بكونه فناً أكثر منه علماً. ليست هناك معادلة معينة. عليك بأن تزن ما يحدث مقارناً بأفكارك وتوقعات بخصوص ما يحدث أو ما قد يحدث. وبغض النظر عما إذا قررت أن ذلك يساعد الفريق أو يعوقه، يجب أن تقرر إذا ما كنت ستقوم بإثارة الموضوع من عدمه «Raise or Hold».

الإثارة من عدمها

هناك بعض الأوقات التي تستدعي أن يتم تَرْكُ الأمر كما هو – أي عدم الإثارة. فعلى سبيل المثال: قد تكون متأكداً من هذا الأمر ليس مهماً للفريق، أو أنه في الطريق إلى الحل، أو أن هناك تغييراً متوقعاً في الفريق أو نطاق عمله، ويعتقد أن هذا التغيير سوف يعالج هذا الأمر. فيجب أن تتمهل في إثارة الموضوع إذا كنت بحاجة إلى تجميع معلومات إضافية. وربما لا تكون متأكداً من فهمك لما تريد إثارته، أو أنك لا تعلم أن ما تراه في الفريق هو شيء جيد أم غير ذلك، أو أنه من غير الواضح: كيف يتعامل الآخرون مع ما يحدث أو حتى مجرد استشعارهم لما يحدث؟ وقد تفكر أنت في أن ما يحدث هو شيءٌ عابرٌ أو مؤقت، ويجب عليك الانتظار؛ لترى ما سوف يحدث.

وهناك أوقات تستدعي أن تسير قُدما في إثارة هذا الأمر. فعلى سبيل المثال، أنت مقتنع تماماً بأن ما يحدث هو مشكلة واضحة لك وللأعضاء الآخرين، ولكفاءة وفاعلية الفريق. أو ربما يكون ما تهتم به لا يبدو مشكلة الآن، وإنما يزداد سوءاً. وربما يبدو واضحاً أن الطرق الحالية في عمل الفريق سوف تصبح مشكلة أكبر في نطاقها في المرحلة التالية من العمل. ربما تكون هناك عادات نشطة للفريق بالمصارحة بما يجري ويلم به الأعضاء، أو ربما يكون للفريق هدف بأن يصبح فريقاً مرتفع الأداء.

إن العملية التي نقوم باستكشافها هنا تنطبق أيضاً على قادة الفرق وعلى أفراد الفريق. بالرغم من ذلك، يتحمل قادة الفريق مسؤولية أكبر في مراقبة وإثارة الموضوعات، خصوصاً في الأيام الأولى من حياة الفريق. إن عملية تهيئة مناخ العمل، حيث يعير أشخاص الفريق انتباهاً لما يحدث، أو يُقيِّمون ما يرون أنه يحدث بطريقة أكثر عمقا فى التفكير، ويتحدثون على تقييمهم بطريقة أكثر انفتاحاً وشفافية، سوف يساعد الفريق على تحقيق معدلات أداء عالية عن باقي الفرق الأخرى.

على الجانب الآخر

ربما تقرر أن الأمر الذي تريد إثارته هو شيء مهم. وربما يكون ذلك مفيداً لك أو لأعضاء الفريق الآخرين أو لعمل الفريق ككل. وربما تفكر أيضاً أن الفريق سوف يكون أكثر فاعلية إذا كان يؤدي العمل من منظورك وبالطريقة التي تراها. بالطبع، من الممكن أن الشيء الإيجابي الذي تراه يتضح جلياً للآخرين، وتبدو أنت في درجة عالية من السذاجة حينما تثيره. إذا لم يكن ذلك سيؤثر عليك فإنه يجب أن توضح مدى التفاعل والحركة، لكي تشجع ذلك (إثارة الأمر من عدمه).

كيف تثير موضوعاً حسّاساً؟

دعنا نفترض أنك قررت أن تثير موضوعاً حساساً في داخل فريقك. لتراجع كيف وصلت إلى هذه النقطة، فإنك قد لاحظت نمطاً معيناً في عمل الفريق، قررت أن هذا النمط يؤثر في كفاءتك أو كفاءة الأعضاء الآخرين، أو حتى طريقة أداء الفريق الوظيفية، ثم قررت أن تثير هذا الأمر لاهتمام وانتباه الفريق.

إن هدفك هو تحفيز الفريق على استكشاف هذا الأمر، وذلك لما له من تأثير على أداء الفريق، وتقرير ما يجب أن يتم عمله بناءً على هذا الاستكشاف، وكيف تثير هذا الموضوع بطريقة تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف.

أمران مهمان في العلاقات الإنسانية البسيطة، يمكن اعتبارهما إرشادات ميدانية هنا، أولاً: تحدث عن نفسك: عبارات الأنا «I»: أنا أفكر، أنا أستشعر، أنا أعمل... إلخ. إن عملية التعريف الذاتي لردود فعلك لما

يحدث هي أفضل الطرق للتجديف في المياه... إنها تقدم نمذجة التوجيه والانفتاح، وغالباً ما تؤدي إلى مواقف دفاعية للأعضاء الآخرين في الفريق. ثانياً: تجنب استخدام المصطلحات المثيرة أو التعميمات الكبيرة. مثل هذه الكلمات والعبارات تثير غضب الآخرين، وتجعل من الصعب أن يتجاوبوا بفاعلية مع تعليقاتك قبل أن تفصح عما بداخلك، عليك أن تقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بشأن العوامل الأخرى.

مستوى التركيز

إن أحد العوامل التي يجب أن تعيرها اهتماماً هو مستوى التركيز لمداخلاتك. في جميع الأوقات وخلال اجتماع الفريق تكون هناك أمور داخل أعضاء الفريق، وبين الأعضاء، وعلى مستوى الفريق، كل ذلك في وقت واحد. وحينما تحدث التفاعلات، فإن أعضاء الفريق تكون لديهم أفكارهم الداخلية ومشاعرهم بخصوص هذه التفاعلات، وعلاقتهم المتعددة بعضهم مع بعض التي تتأثر بهذه التفاعلات، وأن طرق ووسائل الفريق في العمل ربما يتم تشجيعها أو إزالتها.

يتمثل هدفك في دفع الفريق لاستكشاف هذا الأمر قبل أن يُحدث تأثيراً، أو أن تقرر ما يجب عمله بخصوص هذه الاستكشافات

عندما تقوم بالتعليق على بعض النواحي التي تراها داخل الفريق، عليك أن تقرر على أي مستوى من هذه العمليات سوف تركز. ربما تكون مداخلاتك على أساس شخصي، كأن تقول: «بوب ألاحظ أنك تقاطع الأفراد كثيراً أثناء حديثهم، وهذا يُشعرني بعدم الراحة». أو ربما تخص مداخلتك علاقات متشابكة أو ما

بين الأفراد: «سارة، وجينيس، أنا مهتم جداً بعدم رضائكما بعضكما مع بعض، أو تكون مداخلتك عن الفريق: «أعتقد أننا أكثر انتقاداً بعضنا لبعض وهذا ما يجعلني أفكر كثيراً قبل أن أسهم في المناقشة».

هناك على الأقل إستراتيجيتان لاتخاذ قرار بشأن مستوى التركيز. تسمى الإستراتيجية الأولى: «قاع حمام السباحة» وتقول: «تدخل عندما تعتقد بأن الأمر لا يحتمل الصمت». عندما ينشغل أعضاء الفريق بأمور تجعل الفريق يضحي بالفحص الدقيق للأمر محل المناقشة لحساب أمور أخرى، اقفز إلى أعماق «الحمّام» وقل شيئاً مثل: «أعتقد أننا نضحي بجودة قراراتنا بهدف ألا تكون بيننا خلافات، وهذا يسبب لي عدم الراحة. إذا اعتقدت أن عضوين من الفريق يُنشئان خلافا بينهما باستخدام ذلك لتفادي تعاملهما مع الآخر، فقل شيئاً مثل: «إرن ومايك» ألاحظ أنكما لا تتحدثان بعضكما إلى بعض خلال الاجتماع، وأتعجب من هذا الموقف. وإذا اعتقدت أن أحد أعضاء الفريق يسيطر على المناقشة بصوت عالٍ وباستخدام ألفاظ تكاد تكون خارجة عن الحدود، فقل شيئاً مثل: «ستان، يبدو لي أننا نسمع كثيراً عن أفكارك بخصوص هذا الأمر، وأريد أن أسمع رأي باقي أعضاء الفريق بخصوص ذلك. مثل هذا المدخل الواضح والصريح يُمّكن الفريق من الاستمرار في المناقشة وإدراك الأمور بوعي تام، ولكن مثل هذا المدخل يختلف من شخص لآخر ومن ظروف إلى أخرى.

أما الإستراتيجية الثانية: فتتمثل في التركيز عندما لا يكون الأمر محل المناقشة ليس بدرجة الأهميّة كما في الإستراتيجية الأولى. وتسمى هذه الإستراتيجية: «سطح حمام السباحة». عندما يكون أعضاء الفريق الآخرين معك في نفس «حمّام السباحة» يمكنك الاستماع إليهم في المياه الأكثر عمقاً[1].

(١) عندما ترى أن أعضاء الفريق يفكرون في نفس الأمر، يمكنك مناقشة هذا الأمر وأكثر من ذلك (المترجم).

على سبيل المثال، في موقف التفكير الجماعي المشار إليه أعلاه، بدلاً من أن تواجه الفريق ككل بخصوص هذا الأمر الذي يهم الفريق، ربما يكون من الأفضل أن تركز على المستوى الشخصي، ويمكنك أن تقول شيئاً مثل: «جين، أرى أنك بدأت تقولين شيئاً أكثر من مرة ثم تتوقفين، وأتعجب إذا كانت لديك وجهة نظر أخرى بخصوص الموضوع الذي نتحدث فيه. وفي موقف الخصام بين العضوين السابقين (إرن، ومايك) ربما يكون من المفضل أن نركز على مستوى الفريق بدلاً من المستوى الشخصي، وأن تقول شيئاً مثل: «أعتقد أنه من المهم أن نرجع إلى عادات العمل في الفريق بخصوص كيفية حل الخلافات الشخصية فيما بيننا. إن عادة الفريق الخاصة ألا ندع اختلافاتنا في العمل أن تصبح خلافات شخصية، هي (عادة الفريق) الآن محل مساءلة.

وفي الموقف الذي يسيطر فيه أحد أعضاء الفريق على المحادثة والمناقشة، ربما يكون من الأفضل أن تركز على مستوى الفريق بدلاً من المستوى الشخصي، وأن تقول شيئا، مثل: «إن إحدى عاداتنا في هذا الفريق هي أن تتأكد من سماع آراء كل واحد منا بخصوص الموضوع محل المناقشة، ومع ذلك فإنه من الواضح أننا نفعل عكس ذلك تماماً الآن. إن إستراتيجية «سطح حمام السباحة» تتطرق إلى الأمور الجوهرية بطريقة ملموسة ولكن في عملية متابعتها، يمكن لهذا المدخل أن يكون أكثر فاعلية.

درجة القوة/ الحدة

عامل آخر يجب أن تفكر فيه جيداً، وأن تتخذ قراراً بشأنه قبل إثارة موضوع حسّاس في داخل الفريق. هذا العامل هو: درجة القوة أو الحِدة التي تريدها في مداخلتك. القاعدة العامة هنا هي: أن تكون درجة القوة أو الحدة ملائمة، بحيث تشجع أعضاء الفريق على استشكاف ومناقشة هذا الأمر.

تتخذ المداخلات قليلة الحِدّة شكل العبارات التي تصاغ بحذر، مثالاً على ذلك: «يبدو لي أن مؤتمرات الفيديو في الفريق تتم جدولتها عادة خلال أوقات العمل العادية في مكتب الشركة الرئيس». أو «أشعر بدرجة إحباط عالية بخصوص الساعات التي تقضيها في الاجتماعات خارج نطاق العمل». أو «أشعر بالضيق الشديد لأنكم لا تعيرون تعليقاتي ومداخلاتي اهتماماً كبيراً». مثل هذه المداخلات تعلن عن أمرٍ لكي تعرف مدى استجابة أعضاء الفريق.

تتكون المداخلات المعتدلة في درجة قوتها أو حدتها من ملاحظة معينة يتبعها سؤال. ربما يبدو ذلك مثل: «إنني ألاحظ أن آراء النساء في فريقنا لا تنال نفس الاهتمام الذي تناله آراء الرجال، هل لاحظ أي منكم ذلك؟» أو «يبدو أن معظم وقت الاجتماع يستخدم في مناقشة الأمور التي تتعلق بالتسويق، هل هذا هو الاستخدام الأمثل لوقت الاجتماع؟ أو «يبدو لي أن مدخلنا في معالجة الأمور يتخذ من ذريعة تخفيض المخاطرة كأهم الفوائد التي تنتج عنه (المدخل)، هل يؤدي ذلك بنا إلى ما نتطلع إليه في السوق؟ مثل هذه المداخلات تفصح عن أمر ما، وتطالب الفريق بالمشاركة والاستجابة.

أما المداخلات القوية في حدتها، فهي تلك التي تضع ضغطاً حقيقياً على الفريق وأعضائه. تتكون هذه المداخلات عادة من ملاحظة معينة وتفسير السبب. مثل هذه المداخلات تبدو كالآتي:

«لاحظت في العديد من المرات أنه عندما يبدي «آلن» ملحوظة غريبة، تتحاور «مايا» و«ساندي» وينظران بعضهما إلى بعض بنظرة مريبة. أعتقد أن سبب ذلك أن كلتيهما تشعران شعوراً مشتركاً بهذا النوع من السلوكيات، وأريد معرفة ذلك». أو «ريتشارد وساندي» ألاحظ أنكما لا تنظران بعضكما إلى بعض منذ أن بدأ الاجتماع.

أعتقد أن السبب في ذلك أنه ربما لا يزال بينكما بعض الشعور الغاضب بعد المناقشة التي تمت بينكما في الاجتماع الماضي، وأريد أن أعرف عما إذا كان بإمكاننا إصلاح ذلك. أو «أعتقد أن هذا الفريق متأخرٌ في إنجاز عمله، وذلك بخصوص عما إذا كان بإمكاننا إنهاء هذا المشروع في الوقت المحدد، وأعتقد أن السبب في ذلك أننا لسنا جميعا ملتزمين بما نقوم بعمله هنا».

استخدم القوة الملائمة لحث الفريق على استكشاف الأمر

تفصح المداخلات شديدة الحدة (القويّة) عن أمر ما ثم تقدم شرحاً محتملاً (ممكنا) لهذا الأمر. تتسم هذه المداخلات بالحدة أو القوة؛ لأنها تقوم بوضع تفسير لما يحدث بخصوص هذا الأمر. وربما تكون الصراحة والمواجهة مذهلة لأعضاء الفريق، وأن تفسير سلوكيات الفرد أو الفريق تزيد من درجة التوتر في داخل الفريق. مثل هذه المداخلات، برغم أنها قد تبدو فاعلة في كثير من الأوقات، إلا أنها تحتوي على درجة عالية من المخاطرة. ربما يكون الشرح المقدم غير صحيح، وحتى لو كان هذا الشرح صحيحاً، ربما لا يتقبل الفريق هذه المداخلة دون مناقشة الأمر، طلباً في المزيد من الفهم الدقيق لهذا الأمر. ربما يكون الشرح دقيقاً، لكن الفريق ربما يقوم بمهاجمته/أو مهاجمة صاحب المداخلة، ويحاول (الفريق) التسويف لتفادي مناقشة الأمر الذي تتناوله المداخلة.

عودة إلى الإرشادات التي قدمناها من قبل. عليك أن تستخدم درجة القوة أو الحدة الملائمة في عرض مداخلتك. ماذا يحدث عندما تكون درجة القوة هذه ضعيفة؟ يتجاهل الفريق تعليقاتك ويتعجب أعضاؤه من إضاعتك لوقتهم بأمر سخيف لا يستحق المناقشة. ماذا يحدث عندما تكون درجة

الحدة قوية جداً؟ يتكتل بعض أعضاء الفريق لمهمة الدفاع، ويجعلونك أنت موضوع المناقشة، وليس سلوكيات وتحركات الفريق.

عملياً، من الأفضل أن تبدأ بالمداخلات ذات الحدة القليلة، ثم قم تدريجيا برفع درجة الحدة، حتى تجذب انتباه الفريق، وتحصل على استجابتهم. هناك فروق عريضة بخصوص أفضليات (أولويات) الناس فيما يتعلق بدرجة الحدة في المداخلة. يستريح بعض الناس حينما تكون درجة الحدة قليلة، بينما يفضل بعضهم الآخر درجة عالية من الحدة في المداخلات.

وهذه النقطة المهمة هنا هي أنه بغض النظر عن نوع المداخلة التي تستريح إليها أنت، فإنك تحتاج إلى أن تكون قادراً على استخدام مزيج من درجة الحدة، حتى توائم اختياراتك هذه لطلبات أعضاء الفريق في الوقت الذي تقدم فيه مداخلتك.

التوقيت:

العامل الأخير الذي يجب أن تحكم عليه قبل إثارة موضوع حسّاس داخل الفريق هو التوقيت. إن هدفك هو أن تجعل الآخرين يستمعون لمداخلتك أو ملاحظتك ويأخذونها في الاعتبار، لهذا، عليك أن تقرر أنسب الظروف التي تستطيع خلالها إثارة الموضوع محل اهتمامك. ليس هناك إجابة محددة هنا، وأن الحدس والمهارات الشخصية تعتبر مطلوبة وضرورية في مثل هذه المواقف. في بعض الظروف (عندما تكون ديناميكية الفريق، بها بعض المشكلات أو تكون معقدة إلى حد كبير) ستكون أكثر فاعلية في عدم إثارة الموضوع أو التحدث عنه، حينما يشغل هذا الأمر اهتمام أعضاء الفريق. في بعض الظروف الأخرى (حينما لا تكون هناك أي مشكلات تتعلق بديناميكية الفريق، أو حينما تفكر أن أعضاء الفريق سوف يأخذون موقف المعارض، فإن عملية إثارة الموضوع تصبح غير مهمة). ستكون أكثر فاعلية في إثارة الموضوع

حينما لا يكون هناك معارضة بشأنه. لا توجد إرشادات واضحة وصريحة، إنها مجرد أمور يجب الاهتمام بها، وأن هناك قرارت يجب اتخاذها.

وبمجرد أن تلاحظ أن ديناميكية الفريق أكثر حساسية، وأنك قد قررت أن تثير الموضوع، عليك أن تقرر أو أن تحكم على مستوى المحتوى ودرجة الحدة أو القوة، وتوقيت إثارة الموضوع، عليك أن تركز على رد فعلك، وتحاشى اللغة شديدة اللهجة. آنذاك يمكنك إثارة الموضوع. من المحتمل أن يكون أعضاء الفريق الآخرون لديهم ملاحظات أو مداخلات أو ردود فعل مشابهة،حينئذٍ سوف يعضد الكثير منهم مجهوداتك ويشاركونك الرأي في هذا الموضوع.

تدخل قائد الفريق

هناك سيناريو آخر (انظر صفحة ٢٦) وهو عدم رغبة أعضاء الفريق في مناقشة الموضوع. إنهم لا يرغبون في الحديث عن هذا الموضوع. إن عدم الرغبة في الحديث عما يحدث في ديناميكية وتفاعل الفريق قد يكون دليلاً على حساسية الموضوع (الخوف)، وعليك أن تقرر ما يمكنك عمله. دعنا نكتشف بعض الطرق لمواجهة مثل هذا التحدي.

حقيقة الأمر، إن موقفك لا يختلف كثيراً عن موقف أحد أعضاء الفريق، الذي تناول موضوع ديناميكية عمل الفريق، ويريد من خلال استخدام طرق مختلفة الحديث عن هذا الموضوع. لكنك كقائد، قد تستشعر أهمية هذا الموضوع بدرجة أقوى من أي من أعضاء الفريق. ربما تتعجب أن عدم نجاحك في استكشاف هذا الموضوع قد يجعل سلطتكم أو جدارتكم محل شك داخل الفريق.

السيناريو الثاني

حاولتَ العديد من المرات أن يدرك الفريق أو أن يتكلم عن الأمر الخاص بأن عضوين من أعضاء الفريق في المركز الرئيس للشركة في ألمانيا لا يمكن مناقشتهما أو تحديهما عندما يتحدثان أو يثيران موضوعاً يتعلق بعمل الفريق. إنه من الواضح لديك، كقائد الفريق، أن باقي أعضاء الفريق يسمحون لهذين العضوين أن يمنحوهما سلطة غير رسمية، لتغيير أو تعديل مشروع ما، لكنك مهتم، بأن مثل هذا السلوك سوف يؤدي إلى منتج غير مكتمل.

من وقت لآخر، حاولتَ استخدام نموذج معين، أو تساؤلاً مُهماً للحصول على رد من الأعضاء الآخرين، بخصوص التعليقات التي أثارها هذان العضوان. وأحيانا يبدو أعضاء الفريق الآخرون وكأنهم لا يفهمون ما يجري حولهم أو يتضايقون حينما يتكلم واحد من هذين العضوين.

لقد قمت بسؤال مباشر للأعضاء الآخرين أن يتحدثوا وبصراحة، عما يدور بخلدهم. لقد استفدت من بعض الفرص في مراجعة بعض عادات عمل الفريق من خلال مناقشة مقالة ومشاركة منتجة من كل أعضاء الفريق. لقد قمت بإثارة الموضوع بطريقة مباشرة، وذلك بأن تقول:

«أعلم، أو يبدو لي أنه عندما يتحدث «هيجو» أو «مارتا» يكون لحديثهما ثقل أكبر من أي شخص آخر، وأتعجب لهذا الأمر». ما هو رد فعل باقي أعضاء الفريق؟ لا شيء!.

إذا كنت تنوي إثارة الموضوع

إنها فكرة جيدة أن يكون لديك فهم واضح عن بعض الأسباب وراء عدم مشاركة (أو اهتمام) أعضاء الفريق الآخرين بهذا الموضوع. هناك عددٌ متناهٍ لديناميكية العمليات التي قد تسهم في ذلك. يتراوح ذلك بين العديد من الأسباب، ومنها أن «هيجو» و «مارتا» يقومان بإحاطة رئيس مجلس الإدارة بالمركز الرئيس للشركة مباشرة، ولا يمكن الثقة بهما نتيجة سلبية أعضاء الفريق الآخرين أمام الآخرين، عندما يقوم هؤلاء بإظهار السلطة أو القوة. يجب عليك كقائد، أن تستخدم قوة ملاحظتك، وخبرتك السابقة، وإدراك الشخصيات أعضاء الفريق، ومعرفتك بديناميكية الفريق في تطويرهم للأفكار بخصوص الموضوع محل الاهتمام. اعتماداً على ثقتك في تفسيرك وحكمك على درجة الاستفادة من عدمه من النمط الذي تراه، وأهدافك وتوقعاتك للفريق، يكون لديك البدائل التي تختار من بينها.

إن تقييم هذه النواحي بوضوح تام سوف يُمّكنك من اتخاذ القرار السليم. وكلما ازدادت درجة وضوح العوامل التي تسهم في المشكلة كلما ازدادت درجة وضوح رؤيتك بخصوص ما إذا كان هذا الأمر مفيداً من عدمه، وكذلك كلما زادت أهمية الأهداف والتوقعات للفريق ستكون أكثر تحفيزاً لمناقشة الموضوع. بالإضافة إلى ذلك فإنه إذا كانت توقعاتك أكثر غموضاً فسوف تزداد درجة اللاتأكد / الشك / التردد / الحيرة في حكمك على ما إذا كان هذا الأمر مفيداً أو غير مضر. وكلما قلت درجة توقعك للفريق فسوف تكون أقل حماسة في إثارة الموضوع، وفي الغالب سوف تترك الأمور على ما هي عليه لفترة معينة، حتى تصبح هذه الأمور أكثر وضوحاً. ببساطة، فإنك تحاول أن تقرر عما إذا كان الأمر (الموضوع) يمكن إثارته أو تركه لفترة معينة، كي ترى عما إذا كانت ديناميكية العمل بالفريق سوف تتفاعل إلى الدرجة التي تصبح معها صعوبة تجاهل الفريق للموضوع مستحيلة.

كيف تثير الموضوع؟

لتحقيق أهدافنا هنا، فإننا ننظر إلى كيفية إثارة الموضوع، حينما تكون قد قررت بالفعل عمل ذلك. إذا اخترت أن تترك الأمر لفترة معينة، فإن ديناميكية العملية التي تقوم بملاحظتها سوف تصل إلى حل بطريقتها الخاصة، أو أن تستمر هكذا، أو أن تتصاعد. ربما يأخذك الخياران الأخيران إلى نقطة القيام بتأجيل عملية إثارة الموضوع إلى وقت لاحق.

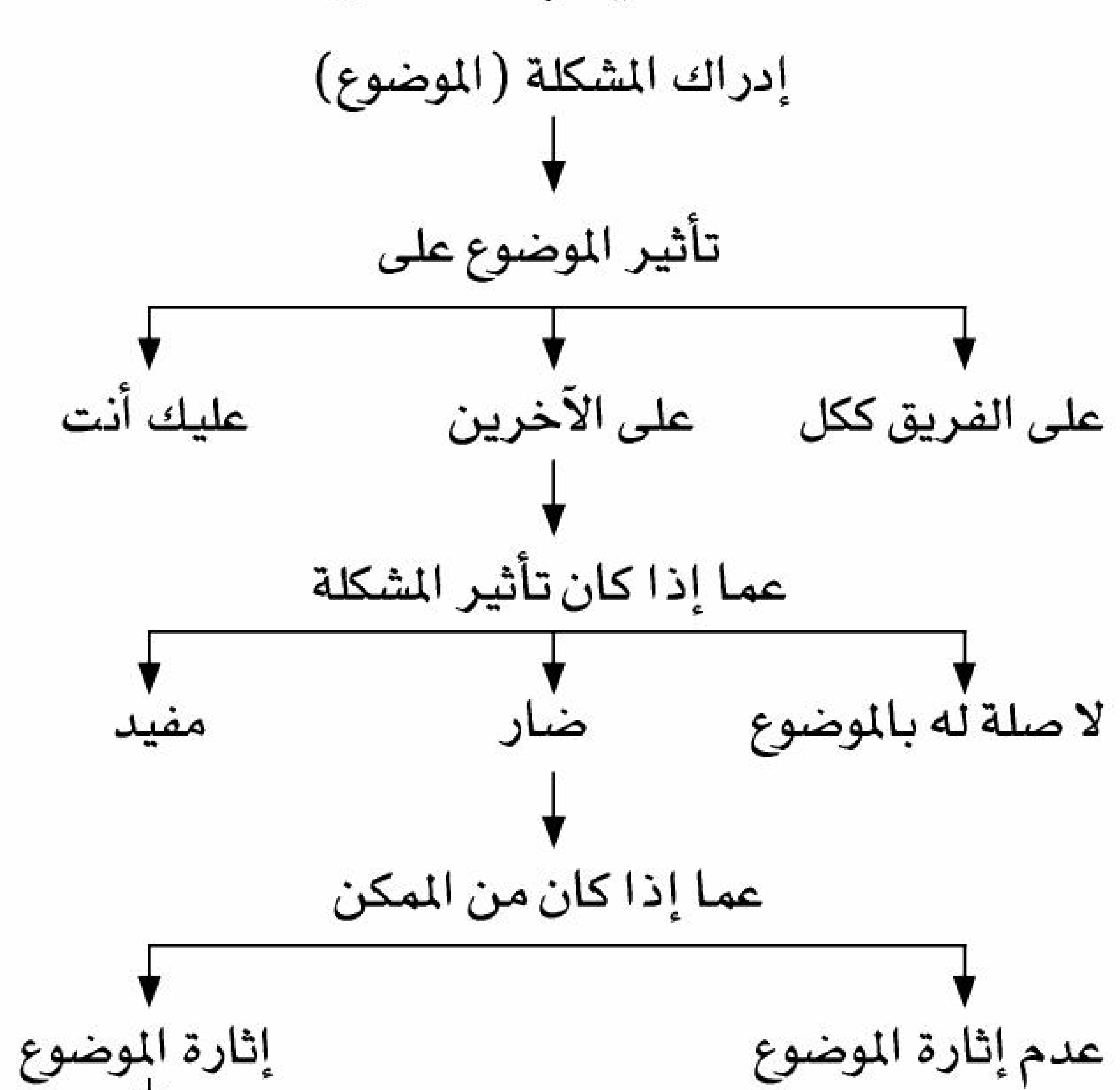
أخيراً، قد قررت إثارة الموضوع. لعمل ذلك، عليك بالاستفادة بما قمنا بتغطيته سابقاً. يمكنك تغيير مستوى التركيز لمداخلتك، وتحديد مدى قوة أو حدة مداخلتك، أو الاثنين معاً.

إذا كانت مداخلتك على مستوى الفريق («أود أن أسمع جميع الآراء قبل أن نقوم بعمل أي شيء»)، ربما تتحول إلى المستوى الجماعي («بوب، يبدو أنك ومارتا تقدمان أفكاراً متشابهة بخصوص هذا الجزء من العمل») أو أن يتحول المستوى الفردي («ساندي، لاحظت أنه عندما قدم هيجو هذه الفكرة، أنك كنت تنظرين في أوراقك، وأظهرت شيئاً من التململ. فبماذا كنت تفكرين آنذاك؟»). إذا كانت مداخلتك على المستوى الجماعي، فحاول أن تتغير إما للمستوى الفردي، أو مستوى الفريق ككل، وإذا كانت مداخلتك على المستوى الفردي، فحاول أن تتغير إلى المستوى الجماعي أو مستوى الفريق ككل. وحينما تتحول من مستوى لآخر، فإنك تبحث عن وجهة نظر عما يحدث داخل الفريق من أعضائه الذين يرغبون في الحديث عن السلوك/الديناميكية محل السؤال.

يمكنك زيادة حدة أو قوة مداخلاتك بتعزيزها بملاحظاتك، وأفكارك ومشاعرك، وتفسيراتك أو تحليلك للسلوك أو الديناميكية التي تهتم بها أكثر. وبعمل ذلك يمكن زيادة الضغط على أعضاء الفريق، ليتحدثوا بطريقة مباشرة عما يجري داخل الفريق.

إذا كنت تقوم بمداخلات استكشافية تتكون من الأسئلة المفتوحة («إنني أتعجب من مدى شعور كل عضو من أعضاء الفريق من القرار الذي اتخذناه)، فضع بعض الحماسة، وذلك من خلال إضافة ملحوظة معينة («يبدو أن اثنين منكم لا يفكران في هذا الموضوع من صميم أعماقهما. ماذا يحدث هنا؟)، بعض أفكارك وآرائك («أعتقد أننا لم نعالج الموضوع بالتفصيل الدقيق الكافي قبل دراستنا لرأي كل من هيجو ومارتا. فيمَ يفكر بعضكم؟)، أو تفسيرك لديناميكية العمل («يبدو لي أن هذا الفريق يعطي هيجو ومارتا الحرية في تعديل عملنا لمجرد أنهما ينتميان إلى مركز الشركة الرئيس. هل يبدو هذا الأمر كذلك لكل الأعضاء؟

العملية باختصار



- استخدم عبارات «أنا».
- تجنب اللغة شديدة اللهجة.
  - قرار بخصوص:
  - مستوى التركيز:
  - الشخصي.
  - الجماعي.
  - الفريق ككل.
- درجة القوة أو الحدة.
  - ضعيفة.
  - متوسطة.
  - عالية.
- التوقيت:
  - أثناء حدوثها.
  - فيما بعد.

إذا لم تستطع أن تحفّز أعضاء الفريق على استكشاف ديناميكية الفريق (الموضوع محل الإثارة)، فعليك أن تكون صريحاً ومباشراً («أعتقد أن مارتا وهيجو يسيطران على عملنا، ولا أعتقد أن ذلك في مصلحة فريقنا. لنتكلم عن ذلك). وربما تطرح حقيقة ما مؤداها أنك تحاول أن تقنع الفريق ليناقش هذا الأمر لمدة طويلة دون أي فائدة ملموسة. يركز المدخل الأخير مباشرة عليك وعلى ديناميكية الفريق وسلوكياته بخصوص نمط قيادتك وسلطاتك وكفاءاتك.

في مثل هذه الحالة ربما تقول: «لقد حاولت خلال الثلاثين دقيقة الماضية أن أشد انتباهكم للحديث عن سيطرة «مارتا» و«هيجو» على مناقشاتنا بخصوص موافقات الرخصة، لكن دون جدوى، فلا أجد منكم من يبدي اهتماماً لهذا الموضوع: إني محبط إحباطاً شديداً لرغبتكم تجاهل محاولاتي في قيادة هذا الفريق. من الممكن أن هذا الأسلوب سوف يلقى معارضة وردود فعل من أعضاء الفريق. عليك أن تتحكم في نفسك، وأن تستخدم خبراتك وحكمتك للتعامل مع ردود الفعل هذه، حتى تستطيع التوصل إلى حل فاعل. مرة أخرى، لا توجد وصفة معينة أو معادلة محددة في مثل هذا الأمر. عليك أن تتعامل بحنكة مع ما يحدث.

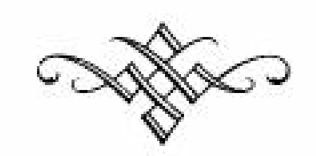
مثل هذه المداخلات، حينما يكتب لها النجاح، تؤدي إلى ارتفاع في أداء الفريق.

كما ذكرنا آنفاً، استخدم مستوى القوة أو الحدة المطلوب لمناقشة الأمر أو الموضوع؛ إذا كان مستوى القوة/الحدة ضعيفا فسوف يتجاهل أعضاء الفريق هذا الأمر. إذا كان مستوى القوة أو الحدة عالياً فربما يهاجمك أعضاء الفريق. معظم قادة الفرق المحنكين يستخدمون أسلوباً متدرجاً في الحدة أو القوة، حتى لا يكشفوا خططهم للآخرين.

بالطبع، يمكنك استخدام مزيج من مستويات القوة أو الحدة، إذا لم تكن ماهراً ومُدَرباً على إدارة هذه التعقيدات.

التحفيز والخوف (الرعب)

إن عملية دفع أعضاء الفريق لاستشكاف الأمر الذي قد لا يكونون على دراية به، أو أنهم على دراية به ولكن لا يريدون مناقشته هي عملية صعبة جداً لكل من قائد الفريق وأعضائه. عليك أن تستشعر الارتياح في الحقيقة التي مؤداها أنك تستطيع الاعتماد على واحد من أعضاء الفريق على الأقل للاعتراف بالموضوع الذي تريد إثارته ورغبة هذا العضو في مناقشته وحله، بمجرد أن تقوم بطرحه للمناقشة. إن مثل هذه التفاعلات الحاسمة تُلخِص أو توجز التحفيز والرعب في قيادة الفريق.



قراءات مقترحة

Earley, P. C., & Gibson, C. B. (2002). *Multinational work teams: A new perspective.* London: Lawrence Erlbaum Associates.

Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances.* Boston: Harvard Business School Press.

Kanaga, K., & Browning, H. (2003). *Maintaining team performance.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Kossler, M. E., & Prestridge, S. (2004). *Leading dispersed teams.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Runde, C. E., & Flanagan, T. A. (2008). *Building conflict competent teams.* San Francisco: Jossey-Bass.

Thompson, L. L. (2003). *Making the team: A guide for managers* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Wheelan, S. A. (2005). *Creating effective teams: A guide for members and leaders.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



خلفية

منذ ١٩٩٠ قام مركز القيادة الإبداعية بالعمل مع العديد من المنظمات والفرق من خلال مبادراته التعليمية. يتمثل الهدف من هذه المبادرات في مساعدة المشاركين في تطوير مهارات إدارة الفرق خلال ممارسة التطبيقات العملية. تقدم هذه الممارسات العملية المعلومات القائمة على البحث عن كيفية عمل الفرق ذات الأداء العالي. تغطي هذه الممارسات نواحي متعددة مثل اختيار أعضاء الفريق، والاختلافات الثقافية داخل الفريق، وحل المنازعات أو الصراعات داخل الفريق.

يقوم المركز بتطوير عملية فهم ديناميكية الفرق، وذلك عن طريق قيادة هذه الفرق بطريقة أكثر فاعلية، وكيفية إنجاز الفرق للأهداف التنظيمية، وكيفية خلق هذه الفرق والمحافظة على الأداء المتميز.

يهدف المركز إلى توصيل مثل هذه الأمور إلى قادة الفرق ومنشآتهم؛ حتى تستطيع هذه الفرق تحقيق مستويات الأداء المتوقعة وأكثر.



ملخص النقاط الرئيسة

في دورك كقائد لفريق ما أو عضو فيه، كانت هناك أوقات أردت فيها إثارة موضوعات حسّاسة. تبدأ بإدراك أن شيئًا ما يتعلق بأداء الفريق يحدث داخل هذا الفريق. تقوم بتقييم ما أدركته وملاحظة تأثير ذلك عليك، وعلى أعضاء الفريق الآخرين، أو حتى على الفريق ككل. ثم تقرر عمّا إذا كان هذا السلوك مفيداً، أوضاراً، أو ليست له أي علاقة بالموضوع محل الإثارة.. بناءً على هذا القرار، تقوم بتحديد ما ستفعله بخصوص هذا الأمر: إثارة هذا الأمر من عدمه.

إذا كان قرارك هو إثارة هذا الأمر، فإن هذه الإرشادات التالية تكون ذات أهمية قصوى: استخدم عبارات «أنا» تجنب اللغة شديدة اللهجة. خذ في الاعتبار مستوى التركيز، ودرجة القوة/الحدة، وكذلك توقيت إثارة هذا الموضوع.

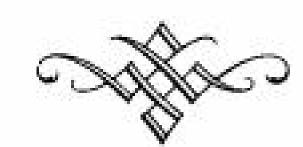
يمكن أن يكون مستوى التركيز شخصياً، وجماعياً، أو كل الفريق. هناك إستراتيجيتان عند تقريرك لمستوى التركيز، وهما: «إستراتيجية قاع حمّام السباحة» وإستراتيجية «سطح حمّام السباحة». بمعنى إذا كنت سوف تعالج الأمر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

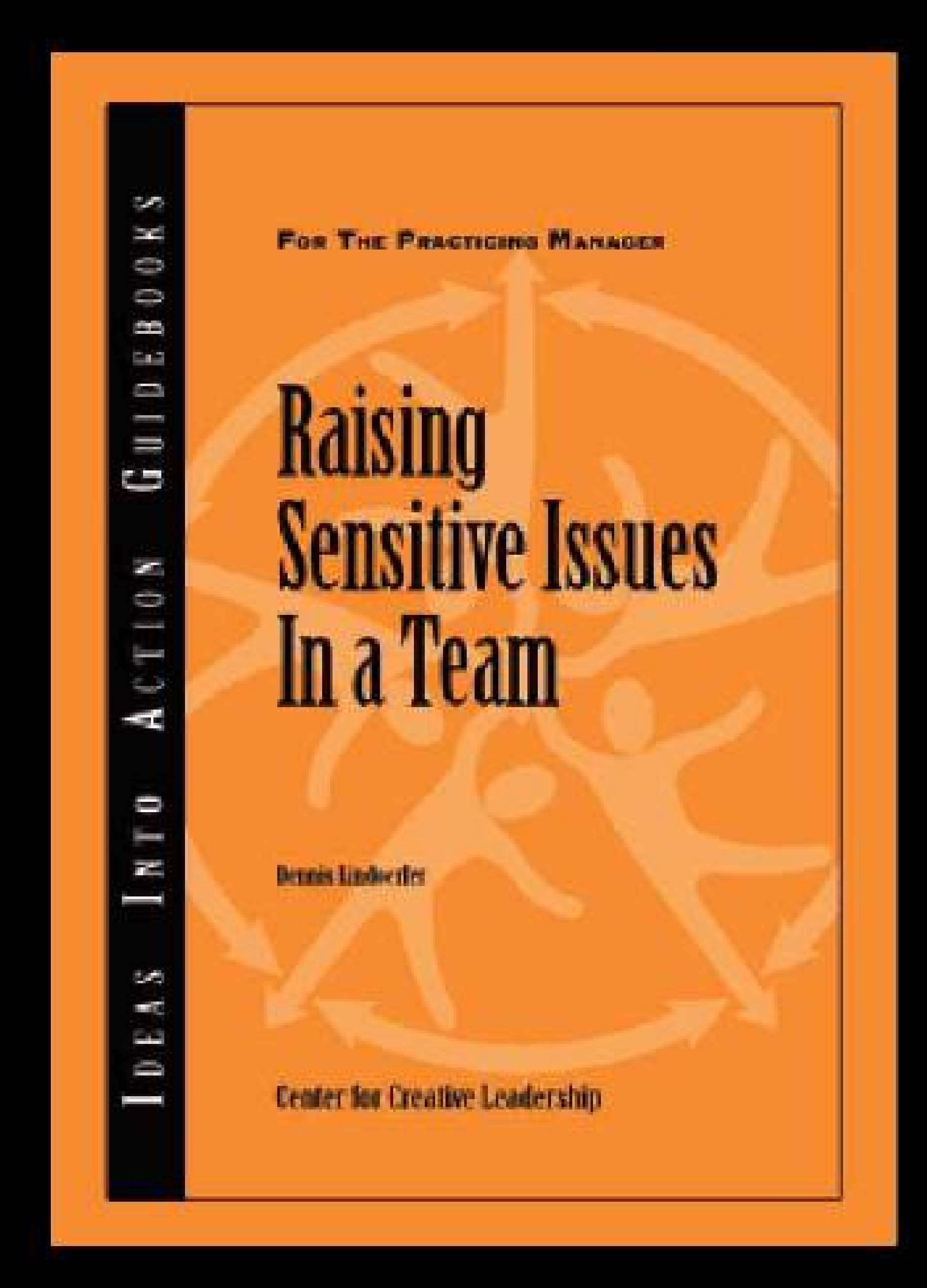
بالنسبة لدرجة الحدّة/القوة، فإن القاعدة العامة هي أن تستخدم درجة الحدة المطلوبة، لكي تُشرك أعضاء الفريق في استكشاف هذا الأمر. من المفيد جداً أن تبدأ بمستوى أقل، ثم تقوم برفع هذا المستوى إذا تطلب الأمر ذلك.

العامل الأخير هو التوقيت. في بعض الظروف ستكون أكثر فاعلية، حينما توقف قرار الإثارة، أو أن تثير الموضوع حينما يكون الفريق منغمساً

فيه. في بعض الظروف الأخرى، يكون من الأفضل إثارة الموضوع حينما لا يكون الفريق في خضمٍّ هذا الأمر.

وبمجرد أن تقرر إثارة موضوع حساس، عليك أن تركز على ردود فعلك أنت، تجنب اللغة شديدة اللهجة، حدد مستوى التركيز، درجة القوة/الحدة، والتوقيت. ثم امض قدماً في إثارة الموضوع. الغالب الأعم أن أعضاء الفريق الآخرين قد تكون لديهم ملاحظات وردود أفعال مشابهة.




Ideas Into Action Guidebooks
For The Practicing Manager
Raising Sensitive Issues In a Team
Center for Creative Leadership


ISBN:978-9960-54-685-8
9 789960 546858